

**LAPIN YLIOPISTO**  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Johtajuus työpajatoiminnan käytänteissä

Johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Kevät 2020  
Leinonen Marko

<b>Lapin yliopisto</b>	<b>Yhteiskuntatieteiden tiedekunta</b>
<b>Työn nimi:</b>	<b>Johtajuus työpajatoiminnan käytänteissä</b>
<b>Tekijä:</b>	<b>Leinonen, Marko</b>
<b>Työn ohjaaja:</b>	<b>Laine, Pikka-Maaria</b>
<b>Koulutusohjelma:</b>	<b>Johtaminen</b>
<b>Työn laji:</b>	<b>Pro gradu -työ</b>
<b>Sivumäärä:</b>	<b>42 sivua, 1 liitesivu</b>
<b>Aika:</b>	<b>Kevät 2020</b>
<b>Avainsanat:</b>	<b>käytäntö, johtajuus, tarinallisuus</b>

**Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X**

**Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X**

---

## TIIVISTELMÄ

Johtamista ja johtajuutta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tarkastelun näkökulman käytäntölähtöinen lähestymistapa. Tutkimuksessa käydään lävitse johtajuuden käytäntöjä opiskelijoiden työpajatoiminnassa ja sen ilmentymiä opiskelijoille tehdyissä haastatteluissa. Tämä tutkimus etsii vastauksia siihen, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt puhuvat johtajuudesta ja johtamisesta.

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään erilaisia ymmärryksiä johtajuudesta ja sen kehittamisestä sekä käytäntölähtöisyyttä. Tiedon kielellisen luonteen vuoksi tutkimus soveltaa sosiaalisen konstruktion piirteitä. Aineisto kerättiin ryhmähaastattelulla sekä tarkkailemalla opiskelijaryhmän toimintaa työpajatyöskentelyä harjoiteltaessa. Aineisto analysoidaan narratiivisella tutkimusmenetelmällä. Analyysin perusteella aineistosta muodostetaan tarinoita, jotka tuottavat tietoisuutta ryhmähaastatteluissa esille tulleista teemoista.

Keskeisinä tuloksina esitän kuvauksen työpajaprosessin erilaisista työkäytännöistä sekä johtajuuden ilmentymistä opiskelijoiden haastatteluissa: johtajuutta tehdään valmistautumalla ja reagoimalla, yhdessä toimimalla ja johtamalla merkityksellistä päämäärää kohti. Tulokset osoittavat johtajuuden olevan monipuolinen kokoelma toimintoja, joita tarvitaan yksilön osaamisen ja kokemuksen lisäksi.

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	1
2. TEOREETTISTA TAUSTAA .....	4
2.1 Ymmärryksiä johtajuudesta.....	4
2.2 Johtajuuden kehittäminen .....	6
3. TUTKIMUKSEN TEKEMINEN .....	8
3.1 Tulkinallisuus ja käytäntölähtöisyys.....	8
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	11
3.3 Aineiston hankinta .....	12
3.4 Aineiston analyysi.....	15
3.4.1 Narratiivinen tutkimusmenetelmä .....	15
3.4.2 Teema-analyysi .....	16
3.5 Tutkijapositio ja etiikka.....	17
4. TULOKSET .....	18
4.1 Johtajuuskoulutus.....	18
4.2. Johtajuuden rakentuminen kehittämisprosesseissa .....	24
4.2.1 Valmistautuminen .....	24
4.2.2 Kehittämistyöpaja.....	26
4.2.3 Työpajojen purkusessiot.....	28
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA .....	30
5.1 Johtajuuden tekeminen käytännössä opiskelijoiden kehittämisprosesseissa .....	30
5.1.1 Valmistautumalla ja reagoimalla.....	30
5.1.2 Yhdessä toimimalla .....	31

5.1.3 Johtamalla merkityksellistä päämäärää kohti.....	34
5.1.4 Pohdintaa .....	35
5.2 Jatkotutkimus .....	35
6. LÄHTEET .....	37
LIITE.....	43

## 1. JOHDANTO

Elämme maailmassa, jossa jokainen meistä havainnoi omaa ympäristöään eri tavoin. Yhteiskunta näyttäytyy meille omien kokemustemme ja arvojemme kautta. Tässä monimutkaisessa kudelmassa välähtelee johtajuus monine eri viivahteineen.

Kun Googleen laittaa hakusanaksi leadership eli johtajuus, hakutuloksista avautuu konsulttien taivas. Tarjolle tulee paljon erilaisia materiaaleja, koulutuksia ja listoja siitä, kuinka juuri minusta tulee hyvä johtaja. Konsulttiyritykset tarjoavat omia palveluitaan, joissa kerrotaan, mitä hyvä johtajuus on ja kuinka tulla paremmaksi johtajaksi. Monesti tulee mietittyä, että näinkö helppoa se on? Joku ulkopuolinen kertoo keinot ja sitten lähdetään toteuttamaan omassa johtamisessa näitä hyviä neuvoja.

Olen toiminut pitkään IT-maailmassa asiantuntijatehtävien lisäksi myynnissä ja ostopuolella ja törmännyt usein siihen, kuinka ongelmatilanteissa halutaan nopea ratkaisu pohtimatta laajemmin sitä, mihin kaikkeen se voi vaikuttaa. Jos it-tuessa on ongelmia, saatetaan hankkia uusi toiminnanohjausjärjestelmä, jolla ongelmien odotetaan katoavan. Pyritään löytämään helppo ratkaisu, jonka joku tuo pöytään vielä valmiiksi pureskeltuna, vaikka ongelma löytyy usein toimintaprosesseista ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. On vain vaikeampaa alkaa miettimään asioita tästä näkökulmasta. Mikä johtamisesta tekee niin vaikeata? Ja mitä se johtajuus oikeasti on?

Johtamiseen ja sen tarkasteluun on olemassa paljon erilaisia viitekehyksiä. Jotkut niistä ovat olleet suosittuja pitkään, osa taas unohtuu nopeasti uusien viitekehysten tieltä. Oma mielenkiintoni kohdistuu erityisesti johtajuuteen ja siihen, miten johtajuutta luodaan, tehdään käytännössä. On paljon johtajia ja yrittäjiä, jotka eivät ole saaneet minkäänlaista johtamiskoulutusta, mutta toimivat kuitenkin tällaisissa tehtävissä menestyksekkäästi. Minua kiinnostaa se, miten johtajuus rakentuu käytännössä ja millaisilla keinoilla edetään tavoitteita kohti.

Minulle avautui suorittamieni pedagogisten opintojen harjoittelun aikana mahdollisuus osallistua graduvaiheen opiskelijoiden työpajatyöskentelyn seuraamiseen. Tutkimuksen kohteena on opintojakso, jonka aikana opiskelijat ohjaavat yritysten kehittämistyöpajoja. Seurasin ryhmän työpajaharjoittelua ja haastattelin ryhmää sen jälkeen.

Aikaisempi johtajuuden kehittämisen tutkimus on tarkastellut kehittämistä eri johtajuuden viitekehysten kautta (ks. esim. autenttinen johtajuus, Avolio & Gardner 2005). Nostan kontekstuaalisuuden keskeiseksi osaksi omaa työtäni. Omassa tutkimuksessani tarkastelen johtajuuden kehittämistä käytännössä, kun opiskelijat 'tekevät johtamista': mitä opiskelijat kokevat oppivansa, kun he ohjaavat käytännön kehittämistyötä.

Laadullinen tutkimus tuntui heti alusta lähtien luonnolliselta tavalta lähestyä tätä aihetta. Kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on paljon yhteisiä piirteitä, kuten vaatimus havaintojen toistettavuudesta ja siitä, että tulokset pitää perustella (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 31). Asioita, joita pyrin selvittämään, voitaisiin tutkia myös kvantitatiivisin metodein, mutta kohteen ollessa ihminen ja ihmisen tulkinnot kvalitatiivinen tutkimusote sopii siihen mielestäni paremmin. Lisäksi koulutusohjelmassamme korostetaan laadullisia menetelmiä, joten sekin osaltaan ohjasi minut kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaan.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella opiskelijoiden käsityksiä johtajuuden kehittamisestä ja kehittymisestä käytäntölähtöisestä näkökulmasta. Opiskelijat fasilitoivat kehittämistyöpajoja, joissa yhdessä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa kehitetään yhteisön toimintaa. Kiinnostuksen kohteena on erilaiset käytännöt, joita työpajoissa käytetään ja joista kehittämisprosessi muodostuu. Seuraan työpajaharjoittelua, jossa opiskelijat harjoittelevat fasilitointia yhdessä ohjaajan kanssa. Harjoittelun jälkeen he suorittavat fasilitoinnin itsenäisesti kohdeyrityksessä. Fasilitoinnin jälkeen teen opiskelijoille ryhmähaastattelun. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, miten opiskelijat puhuvat johtajuuden tekemisestä ja millaisia käsityksiä johtajuudesta muodostetaan ja tuotetaan opiskelijaryhmässä.

Tätä taustaa vasten on hyvä pohtia tutkimuskysymystä. Olen päätenyt seuraavaan kysymykseen:

1. Miten johtajuutta tehdään käytännössä, kun opiskelijat johtivat kehittämisprosesseja?

Oman tutkimukseni tavoitteenani on tuoda esille helposti lähestyttävä käytäntölähtöinen näkökulma ja erityisesti käytäntö ilmiönä -näkökulma, jossa tarkastellaan sitä, mitä ihmiset tekevät ja miten he toimivat käytännössä (Orlikowski 2010, 23). Kyseessä on tutkimus, jonka toivon lisäävän ymmärrystä johtajuudesta työn kontekstissa. Olen siis kiinnostunut siitä, miten johtajuutta tehdään käytännössä ja millaisia merkityksiä sille annetaan.

Käytäntölähtöisessä tutkimuksessa käytetään usein etnografisia menetelmiä, joissa tutkija näkee ja kokee sen, miten toimitaan. Omassa tutkimuksessani havainnoin sitä, kun opiskelijat harjoittelivat kehittämisprosesseja. En ollut kuitenkaan seuraamassa kehittämisprosesseja asiakasyrityksissä. Empiriani koostuu kin tekemisen kuvauksesta tarinallisuuden avulla. Lähteenäni on haastattelumateriaali opiskelijoiden johtajuuskokemuksista kehittämistyöpajojen aikana.

Työni etenee seuraavasti: tämän johdannon jälkeen esittelen tutkimuksen teoreettista taustaa. Sen jälkeen käyn läpi tutkimuksen tekemistä, jonka jälkeen siirytään tarkastelemaan tuloksia. Lopun yhteenvedossa koostan saadut tulokset yhteen ja suoritan pohdintaa.



## 2. TEOREETTISTA TAUSTAA

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni teoreettisia viitekehyksiä. Aloitan kertomalla erilaisista näkemyksistä johtajuudesta ja päätän luvun johtajuuden kehittämisen tarkasteluun.

### 2.1 Ymmärryksiä johtajuudesta

Johtajuutta on perinteisesti tarkasteltu kyvykkyyksien kautta. Kyvykkyydet ovat läsnä kaikkialla johtamisessa, niin ajattelussa kuin implementoinnissakin (Bolden & Gosling 2006). Kyvykkyyssajattelussa yksilö nähdään toimivan eristyksissä ilman yhteyttä toisiin ihmisiin tai ympäristöön, jossa samat ennalta määritellyt toiminta- ja käyttäytymismallit tuottavat halutun lopputuloksen (Grugulis 2000; Loan-Clarke 1996).

Kyvykkyyksiä voidaan pitää teknokraattisina, funktionaalisina, irrallisina, objektiivisina ja instrumentaalisina elementteinä (Townley 2002, 164). Kyvykkyydet johtajuuden perustana ovat ongelmallisia ja asiaankuulumattomia (Carroll, Levy & Richmond 2008, 364). Ne eivät tuo esille ilmiön monimuotoisuutta vaan levittävät standardoitua johtajuuden mallia (Bolden ym. 2006, 158).

Johtajuutta voidaan tarkastella käytäntönä, jolloin erilaiset käytännöt ja rutiinit paljastetaan (Chia 2004, 29). Käytäntönäkökulma tarkastelee asiaa tavallisten johtajuutta tekevien ihmisten kannalta (Whittington 1996, 734). Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor ja McGuire (2008) esittelevät oman DAC-mallinsa korvaamaan perinteistä johtamisen kolmijakoa, jossa huomio keskittyy johtajiin, seuraajiin ja yhteisiin tavoitteisiin. DAC-malli (direction (suunta), alignment (kohdistaminen), commitment (sitoutuminen)) kiinnittää huomionsa siihen, mitä tavoitellaan, miten toimintaa linjataan ja miten siihen sitoudutaan. (Drath ym. 2008.) Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010) laajentavat mallia tuomalla mukaan yhteisohjaajuuden (co-orientation) ja toiminnan tilan (action-spacing) käsitteet. Yh-

teisohjaajuudessa kaikki yhdessä osallistuvat prosessin suuntaamiseen, toiminnan tilassa osallistujat määrittelevät yhdessä toivottuja ja ei-toivottuja tekemisen tapoja. Heidän mielestään johtajuus on nähtävänä jatkuvana prosessina eikä niinkään päämääränä. (Crevani ym. 81.)

Erilaiset jaetun johtajuuden (shared leadership) mallit ovat nousseet merkittäviksi johtajuuden kehittämisen käytännöissä. Sen positiivisista vaikutuksista organisaatioon on saatu merkittäviä empiirisiä tuloksia (Ardichvili, Natt & Manderscheid 2016, 279). Jaettu johtajuus on laajasti organisaatioon levitettyä johtajuutta, mikä on täysi vastakohta perinteiselle keskitetylle johtamiselle (Pearce & Conger 2003).

Virtuaalinen johtajuus on kasvava trendi johtamisessa (Ardichvili ym. 2016, 280). Se on toisistaan erillään olevien yksilöiden ja tiimien johtamista, jossa pääasiallisena kommunikoinnin välineenä käytetään digitaalisia työkaluja. Virtuaaliset johtajat pyrkivät luomaan itsenäistä työkuilttuuria, jossa jokainen työntekijä johtaa itseään. (Kerfoot, 2010, 114.) Aiemmin mainituille millenniaaleille teknologia on jo kuudes aisti: uusien digitaalisten välineiden käyttö on luontevaa ja sitä myös vaaditaan (Alexander & Sysko, 2013; Deal, Altmann & Rogelberg, 2010). Jatkuva digitaalinen, etänä tapahtuva kanssakäyminen voi aiheuttaa myös negatiivisia sivuvaikutuksia: jatkuva informaatiovirta useista erilaisista digitaalisista lähteistä voi aiheuttaa vaikeuksia keskittyä tärkeisiin asioihin, kun ärsykeitä tulee koko ajan eri suunnista (Ardichvili ym. 2016, 280; Hansen & Haas, 2001).

Scheinin (2010, 3) mukaan johtajat luovat, sulauttavat, kehittävät ja lopulta manipuloivat johtamisen kulttuuria. Stogdill (1974, 259) toteaa, että johtajuudesta on lähes yhtä monta määritelmää kuin määrittelijöitäkin. Lähestymistapoja johtajuuteen on siis paljon.

Omassa tutkimuksessani käytetään empiiristä lähestymistapaa, jossa pyrin selvittämään, miten johtajuutta tehdään käytännössä ja miten se tarkastelussa ilmenee. Kontekstuaalisuus, jonka puutetta selvästi kritisoidaan, on tutkimuksessani vahvasti läsnä. Empiirinen ote ottaa huomioon ihmisen ja inhimillisen toiminnan merkityksen organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, mikä sopii tällaiseen tutkimukseen paremmin kuin pelkkä rationaalinen ja valmiisiin malleihin pohjautuva lähestymistapa. Kohdehenkilöt edustavat suurimmaksi osaksi sukupolvea,

joka on vasta siirtymässä työelämään. Myös tämä tarkastelukulma tuo tutkimukselle ajankohtaisen raikkaan tuulahduksen.

## 2.2 Johtajuuden kehittäminen

Johtajuuden kehittäminen on merkittävä tavoite sekä korkeakouluissa että liike-toiminnassa (Kiersch & Peters 2017). Yrityksissä ja yhteisöissä on jo pitkään ymmärretty tehokkaan johtamisen merkitys ja sen kehittäminen (Day, Fleenor, Atwater, Sturn & McKee 2014). Se on keskeisessä osassa henkilöstöresurssien kehittämisen teorioissa, tutkimuksissa ja käytännöissä (Madsen 2012, 134) ja on HR-ammattilaisten tärkeimpiä tehtäviä (Callahan, Whitener, & Sandlin 2007, 146). Moni yrityksistä käyttää suurimman osan valmennus- ja kehitysbudjetistaan johtajuuden kehittämiseen. Raporttien ja akateemisten artikkeleiden mukaan siitä saatuihin tuloksiin ei kuitenkaan olla kovinkaan tyytyväisiä ja jatkuvasti etsitään uusia tapoja johtajuuden kehittämiseksi. (Ardichvil ym. 2016, 275.)

Dayn (2000) mukaan termejä määriteltäessä on tärkeää erottaa toisistaan johtamisen kehittäminen ja johtajuuden kehittäminen. Hänen mukaansa johtamisen kehittämisessä keskitytään yksittäisen johtajan kehittämiseen, kun taas johtajuuden kehittämisessä prosessiin kuuluu muitakin osallistujia (Day 2014, 64). Johtajuustutkimuksen kenttä on perinteisesti ollut johtajakeskeinen. Siinä on keskitytty yksittäisten johtajien tapoihin, kykyihin ja toimintaan (Wood 2005). Johtajuus on asemoitu yksilöihin ja irrotettu se kulttuurisesta kontekstistaan (Barker 2001). Viime aikoina johtajuuden kehittämisen teorioissa onkin otettu enemmän huomioon toiminnan kontekstia ja holistisen johtajuuden mallia (johtajat, seuraajat, ympäristö), mutta hallitseva malli on edelleen johtajakeskeinen (Kellerman 2012, 11). Tällainen lähestymistapa asettaa organisaatioille suuria haasteita jatkuvasti muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä (Petrie 2014). Johtajuutta tulisikin tarkastella ennemminkin käytäntöinä kuin yksittäisten johtajien kompetenssien kautta (Crevani ym. 2010; Carroll ym 2008; Bolden & Gosling 2006). Haasteisiin voidaan pyrkiä vastaamaan mukauttamalla johtamisen kehittämisen malleja tilannekohtaisesti, yksi ja sama malli ei sovi kaikille ja kaikkiin tilanteisiin (Sinar, Wellins, Ray, Abel & Neal 2015).

Suurin osa johtajuuden kehittämisohjelmista ei pääse tavoitteisiinsa (Gurjian, Halbeisen, & Lane 2014). Eri koulukunnat tarjoavat tälle oman selityksensä. Kontekstuaalisuuden puute kehittämisohjelmia suunniteltaessa on yksi puute: opetuksen ja käytännön välille jää iso kuilu, juurtuneita ajatusmalleja ei huomioida tarpeeksi ja saatuja tuloksia ei pystytäkään mittaamaan (Gurjian ym. 2014). Kaiser ja Curphy (2013) jatkavat tätä listaa nostamalla esille epäselvyydet johtajuuden määrittelyssä, kompetenssimallien käytön ylikorostumisen, yksilökeskeisen lähestymistavan ja valtasuhteiden keskeisen roolin unohtamisen.

Johtajuuden kehittäminen tarvitsee uudenlaisia lähestymistapoja, kun suuret ikäluokat korvautuvat nuoremmilla sukupolvilla (Ardichvili ym. 279). Millenniaalien siirtyessä työelämään Alexanderin ja Syskon (2013) mukaan myös eettinen lähestymistapa työhön muuttuu. Työhön suhtaudutaan rohkeasti ja jopa narsistisesti, ja lojaalius rakentuu enemmän organisaation johtajien, arvojen ja vision ympärille kuin suoraan organisaatiotasolle. Tämä sukupolvi on valmis tekemään kovasti töitä, mutta odottaa siitä tunnustusta ja palkkioita nopeasti. (Alexander & Sysko 2013.)

Action learning eli työssäoppiminen on vuosikymmeniä käytetty opetus- ja kehittämismetodi (Ardichvili ym. 281). Sen käyttö myös johtajuuden kehittämisessä on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina (O'Neill & Marsick 2009). Sitä pidetään hyvänä ja kustannustehokkaana kehittämisen työkaluna (Volz-Peacock, Carson & Marquardt 2016).

### 3. TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

Tässä luvussa käsittelen oman tutkimukseni tekemistä ohjaavia käytäntöjä ja tutkimuksen tekemistä. Aluksi esittelen tieteenfilosofisen taustan, jonka jälkeen esittelen tutkimusmenetelmän. Sitten keskityn aineiston hankintaan ja analyysin läpikäyntiin ja lopuksi pohdin tutkijan asemaa tutkimuksen tekijänä.

#### 3.1 Tulkinnallisuus ja käytäntölähtöisyys

Tieteenfilosofiassa voidaan erottaa kaksi päähaaraa: ontologia ja epistemologia. Ontologia on oppi olevaisesta tai tieteellisen tiedon kohteista. Siinä määritellään, onko sosiaalinen todellisuus objektiivista vai subjektiivista. Johtamisen ontologia on sitä, kun kaikki yhdessä osallistuvat prosessin suuntaamiseen ja siihen, mitkä ovat toivottavia tai ei-toivottavia tekemisen tapoja. Epistemologia tarkastelee tietoa ja tietämystä ja sitä, onko se objektiivista vai subjektiivista.

Kun halutaan tietää, miten johtamista tehdään käytännössä, tarvitaan näkökulmaa, joka tarkastelee ilmiöitä juuri käytännöstä käsin. Käytäntöteoria tarkastelee ihmisten välisiä suhteita ja niissä tapahtuvaa dynamiikkaa. Toiminta rakentuu sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa. Merkitykset ja käytännöt ovat rakentuneet kehollisten toimintojen, tiedon, asioiden ja esineiden monimutkaisista yhteyksistä (Reckwitz 2002, 261).

Viimeisten parin vuosikymmenen aikana tiedeyhteisössä on noussut esille mielenkiintoa tutkimukselle, joka lähestyy tutkittavia ilmiöitä käytäntölähtöisesti. Nämä koulukunnat pyrkivät tuomaan vaihtoehtoisia näkemyksiä perinteisemmälle positivistiselle ja rationaaliselle näkemykselle todellisuudesta, tiedosta ja ihmisyydestä. Empiirisessä tutkimuksessa käytäntöä tarkastellaan toimijoiden todellisen toiminnan ja käytäntöjen kautta. (Corradi, Gherardi & Verzelloni 2010.)

Organisaatiota ja siihen liittyvää toimintaa on totuttu kuvaamaan diagrammeilla, joissa laatikoita yhdistellään nuolien avulla. Laatikot on tarkasti nimetty, mutta

nuolten merkitys jää usein täysin tulkinnan varaan. Käytäntöteoria pyrkii avaamaan näiden nuolien merkityksiä. (Feldman ja Orlikowski, 2011).

Käytäntöteoreettisen tutkimuksen kenttä on laaja ja hyvinkin vaihteleva. Feldman ym. (2011) nostavat esille kolme periaatetta, joilla käytäntöteoriaa voidaan hahmottaa. Ensimmäisen paradigman mukaan päivittäiset teot tuottavat seurauksia. Teot rakentavat sosiaalista todellisuutta eivätkä voi siten esiintyä riippumattomina aktiviteetteina. Toiseksi dualismia ei käytäntöteorioissa tunnusteta. Kolmanneksi ilmiöt ovat toisistaan riippumattomia eikä niitä voida erottaa toisistaan. (Feldman ym. 2011).

Orlikowski (2010) jakaa käytäntöteoreettisen tutkimuksen kolmeen eri osa-alueeseen. Käytäntöä voidaan tarkastella empiirisesti ilmiönä, kuten tässä minun tutkimuksessani on tehty. Käytännöillä on suuri merkitys siihen, miten organisaatio toimii. Tämän mallin mukaan käytännöllä ja teorialla on suuri ero: käytäntö kertoo sen, mitä tapahtuu ja teoria kertoo tutkijan väitteet siitä, mitä tapahtuu. (Orlikowski, 2010). Tämä empiirinen tutkimusote vastaa Mitä-kysymykseen: millaisia ovat ne rutiinomaiset ja improvisoidut aktiviteetit, joita organisointiin käytetään. Organisaatio on dynaaminen ja sitä luodaan jatkuvasti jokapäiväisissä käytännöissä. (Feldman ym. 2011). Minä tarkastelen tekemisiä siitä näkökulmasta, mitä haastattelujen puheissa esitetään.

Tutkimusta voidaan tehdä myös tarkastelemalla ilmiötä teoreettisesti käytännön linssin lävitse. Kun aiemmin tutkimus on keskittynyt makrotason rakenteellisiin suhteisiin tai mikrotason psykologisiin ilmiöihin, tämä lähestymistapa kohdistuu rutiineihin ja jokapäiväisiin tapoihin tehdä työtä. Tämän suuntauksen mukaan käytäntöjen avulla luodaan todellisuutta. (Orlikowski 2010). Tässä pyritään vastaamaan siihen, miten suhdedynamiikka rakentuu jokapäiväisissä aktiviteeteissa, miten ne syntyvät ja miten ne toimivat eri konteksteissa ja ajan kuluessa. (Feldman ym. 2011).

Kolmas lähestymistapa on käsitellä käytäntöjä omana filosofianaan. Tämän näkökulman mukaan käytännöt ovat todellisuutta, jonka vuoksi organisaatiotutkimuksenkin tulee perustua ontologisesti, teoreettisesti ja empiirisesti elettyihin käytäntöihin. (Orlikowski 2010). Koska todellisuutemme rakentuu käytännöistä, on tärkeää tutkia sitä, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. (Feldman ym. 2011).

Moldoneavun ja Narayandasin (2019) mukaan perinteinen johtajuuden kehittäminen ei enää palvele organisaatioiden ja yksilöiden tarpeita. He listaavat tähän kolme syytä: koulutuksen maksavat organisaatiot eivät hyödy niistä niin paljon kuin niihin osallistuvat yksilöt. Organisaatiossa on voitu havaita selkeitä kehittämisen alueita, joita yksittäiset työntekijät eivät ole motivoituneita kehittämään vaan haluavat keskittyä enemmän omien tavoitteiden saavuttamiseen ja oman uran edistämiseen. Osallistujien motivaatio voi olla parempi, jos he ovat mukana tavoitteiden määrittelyssä. Toisena seikkana he kokevat, että palveluntarjoajat eivät tarjoa sellaista pehmeää osaamista, joita organisaatiot tarvitsevat. Kommunikoinnin ja yhteistyön kehittäminen on haastavaa ja palveluntarjoajilla onkin helppompaa tarjota muutamaa suosittua standardiratkaisua, joista ei kuitenkaan välttämättä ole tilaajalle kovinkaan paljon hyötyä. Kolmas ja ehkä myös tärkein seikka on se, kuinka vaikeaa on tuoda käytäntöön opittuja asioita, taitoja ja ideoita. Tutkimuksen mukaan mitä lähempänä opiskeluympäristö on todellista työelämää, sitä paremmin saavutettuja oppeja voidaan hyödyntää myös jokapäiväisessä työssä. Tätä kutsutaan nimellä *near transfer*. Oppimisen kontekstilla on siis suuri merkitys käytännön työn kannalta. (Moldoveanu & Narayandas 2019).

Jotta tätä ilmiötä olisi mielekästä tarkastella, on ymmärrettävä, että tällainen tarkastelutapa ei tuota yhtä ainoaa yksiselitteistä totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Tulkinallisuus on tämän tutkimuksen ytimessä. Sen mukaan sosiaaliset ilmiöt koostuvat subjektiivisista käsityksistä. (Saunders, Lewis & Thornbill 2012, 137.) Tulkinallisuutta tapahtuu sekä tutkijan omassa näkemyksessä että kohdejoukon tulkinnoista tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenologian mukaan tietomme meitä ympäröivästä sosiaalisesta todellisuudesta muodostuu tulkinnoista, joita teemme aisteillamme. Kaikki nämä tulkinnat perustuvat aiempiin kokemuksiimme. (Hatch & Yanow 2003, 67.) Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on ihmisen oma kokemus. Jokainen ihminen on erilainen omine kokemuksineen ja tunteineen. (Virtanen 2006, 152, 167.) Fenomenologiassa on kiinnostavia sekä tietoisia että tiedostamattomia kokemuksia, jotka saavat merkityksensä jokaisen omasta, yksilöllisestä näkökulmasta. Kokemus voi olla tietoa, tunnetta, intuitiota ja uskoa sekä niiden yhdistelmiä. (Perttula 2005, 119, 137.) Tulkinallinen perspektiivi ei yritäkään löytää mitään universaaleja yleisteorioita, vaan siinä haetaan juuri tutkittavaan tilanteeseen liittyviä merkityksiä. Kulttuuriset ilmentymät

nähdään kyseisiin tilanteisiin, arvoihin, uskomuksiin ja tunteisiin liittyvänä. Merkitykset syntyvät tilanteissa elettyistä kokemuksista. (Hatch & Yanow 2003, 73.)

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tarjota oikeita vastauksia tai ratkaisuja siihen, miten johtajuutta tehdään tai miten sitä voitaisiin kehittää. En voi tutkijan roolissa ottaa mitään roolia, joka kertoo, mikä on absoluuttinen totuus. Tulosten mahdollinen hyödyntäminen on muiden tahojen tehtävä. Alvessonin (2002) mukaan tämä ei edes ole tutkijan välitön tarkoitusperä (Alvesson 2002, 10-11). Olen kiinnostunut siitä, miten johtajuutta tehdään ja tulkitseen sitä siitä, miten opiskelijat puhuvat johtajuudesta, kun he kertovat kehittämisprosessin ohjaukseen liittyvistä kokemuksistaan.

Laadullinen tutkimus tuntui heti alusta lähtien luonnolliselta tavalta lähestyä tätä aihetta. Lisäksi koulutusohjelmassamme korostetaan laadullisia menetelmiä, joten sekin osaltaan ohjasi minut kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaan.

Laadullisessa tutkimuksessa operoidaan viime kädessä aina erittelemällä yksittäisiä tapauksia (Koskinen ym. 2005, 32). Näitä yksittäistapauksia eritellään niihin osallistuvien ihmisten merkitysten avulla (Koskinen ym. 2005, 31).

Olen omassa tutkimuksessani kiinnostunut tutkittavien antamista merkityksistä ja tavoista jäsentää maailmaa. Tässä lähestymistavassa tutkija pyrkii tapauksen hyvän ymmärryksen rakentamiseen erilaisine yksityiskohtineen. (Eriksson ym. 2005, 9-10.) Analyysimenetelminä käytän osallistuvaa havainnointia, haastatteluja ja narratiivisuutta. Pyrin tekemään tulkintoja toimijoiden antamien merkitysten pohjalta.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, kuvaamaan tai tulkitsemaan kohdeilmiötä. Tätä voidaan pitää myös tulkinnallisena lähestymistapana.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, kuvaamaan tai tulkitsemaan ilmiötä. Se voidaan nähdä myös tulkinnallisena. Hermeneuttinen, ymmärryksen lisäämi-



seen pyrkivä tiedekäsitys on aineistolähtöistä: aineistosta tehdään tulkintoja teorian pohjalta. Tulkinnat ovat myös kontekstisidonnaisia. (Moisander & Valtonen 2011, 247-248.) Hermeneuttisessa tiedekäsityksessä korostetaan kontekstisidonnaisuutta. Laadullista tutkimusta kuvaa lisäksi sosiaalisen todellisuuden läsnäolo ja tutkimuksen kohteena voi olla yksittäinen ihminen, ryhmät tai laajempi organisaatio. (Valtonen 2012.) Tutkimuksessani ei pyritä tulosten yleistettävyyteen, eikä tuloksia ole tarkoitus pitää yleisesti vallalla olevina näkemyksinä (ks. Anttila 2005). Voidaan kuitenkin olettaa, että analyysin tuottamat jäsennykset ovat jossain määrin jaettuja, eivätkä täysin yksilöllisiä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27-28.) Vaikka kyse on yhdestä tapauksesta, siitä saatuja tuloksia on hyvä pohtia laajemmin. Voidaan esimerkiksi miettiä tulosten sovellettavuutta muualla. Ja vaikka tuloksia ei yleistetäkään, tutkimus voi tuottaa yllättävääkin tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 3.3 Aineiston hankinta

Olen osallistunut opintojaksolle tehdessäni opettajan pedagogisten opintojen harjoitteluja. Miettiessäni tutkimuksen toteuttamistapaa pohdin useita eri vaihtoehtoja. Selkeää oli, että tulisin tekemään kenttämuistiinpanoja työpajatoiminnan seuraamisesta. Päädyin tarkkailemaan ryhmien toimintaa heidän harjoitellessaan kehittämisprosesseja yhdessä ohjaajan kanssa, tein kenttämuistiinpanoja ja otin kuvia työpajatyöskentelystä. Näiden havaintojen perusteella koostin työpajatoiminnan kuvauksen, jota käsitellään tarkemmin 4. luvun kappaleessa Johdatuskoulutus.

Ryhmän jäsenten haastattelun päätin tehdä ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu oli luonnollinen tapa haastatteluille, koska opiskelijoiden työpajatoimintaakin suoritettiin ryhmissä. Ryhmät valikoituivat suoraan opintojaksoa suorittavien opiskelijaryhmien mukaan. Ryhmissä oli eri-ikäisiä miehiä ja naisia. Pidin haastattelut syksyllä 2019, kolmena eri päivänä. Ryhmähaastatteluiden avulla on mahdollista saada monipuolisempaa tietoa ja kerättyä tietoa tehokkaammin, kuin haastatellaan jokaista haastateltavaa yksitellen (Eskola–Vastamäki 2007, 28). Tein

haastattelut kolmelle eri ryhmälle: ensimmäisessä ryhmässä oli neljä jäsentä, toisessa ja kolmannessa ryhmässä viisi jäsentä. Haastattelujen aikataulu oli olosuhteista johtuen tiukka: ne järjestettiin parin viikon varoitusajalla. Aihe oli kuitenkin tuttu kaikille, sillä he olivat juuri toteuttaneet kehittämistyöpajansa kohdeyrityksille. Vaikka valmistautumisaika oli vähäinen, ensimmäinen haastattelu osoitti, että haastattelumenetelmä toimi, eikä suuria muutoksia tarvinnut tehdä tuleviin haastatteluihin.

Haastattelut tehtiin teemahaastattelun keinoin eli kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa ryhmähaastattelussa eli teemahaastattelussa tutkija määrittelee kysymykset, mutta haastateltavat voivat vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Teemahaastattelu on käytettyin aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissä. (Koskinen ym. 2005, 104-105.)

Haastattelujen aiheena oli johtajuuden tekeminen käytännössä. Kysymykset käsittelevät työpajojen kulkua ja sitä, miten johtajuus näkyi niiden aikana ja ryhmän sisäisessä toiminnassa. Pyrin herättämään ryhmässä keskustelua siitä, millaista johtamistoimintaa tarvittiin, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Keskustelu käynnistettiin muutamalla lämmittelykysymyksellä ja siitä lähdettiin etenemään kohti työpajojen toimintaa ja oman ryhmän toimintaa. Pyrin tulemaan haastattelutilanteeseen ulkopuolisena ja korostin tätä myös kysymyksenasettelussa, jossa en pitänyt mitään itsestänselvyytenä, vaan annoin haastateltavien kertoa laajalaisesti omasta kokemuksestaan ja tutkittavaan ilmiöön liittyvistä seikoista. Tavoitteenani oli suhteellisen avoimin kysymyksin saada aikaan hyvä ja avoin tunnelma, jossa lopulta päästäisiin kiinni johtajuusteemaan ja siihen liittyviin käytäntöihin. Haastattelun kysymykset ovat liitteessä 1.

Ennen haastattelua selvensin ryhmälle, miksi heitä haastatellaan. Kerroin, että tilanne tallennetaan ja muistiinpanot, litterointi ja äänitallenne voidaan lähettää haastateltaville, jos he kokevat sille tarvetta. Osa ryhmien jäsenistä halusi yhteenvedon itselleen.

Haastattelutilanteessa keskustelu oli avointa. Annoin haastateltavien puhua paljon ja vapaasti, ja ryhmässä keskustelua saatiinkin hyvin aikaan. Tein tarkentavia

kysymyksiä silloin, kun halusin tarkemmin pureutua haastateltavan omiin, konkreettisiin kokemuksiin aiheesta. Haastateltavat suhtautuivat tilanteeseen avoimesti ja olivat oma-aloitteisia.

Ryhmähaastattelu voi myös estää omien ajatusten ilmaisua. Jos toimijat olettavat omien näkemysten eroavan muun ryhmän käsityksistä ja tuntemuksista, voi ryhmän sisäinen sosiaalinen normisto estää asioiden esittämistä. Tämän vuoksi joidenkin näkemysten mukaan yksilöhaastattelut antavat autenttisempaa tietoa kuin ryhmähaastattelut. Voidaan kuitenkin nähdä myös niin, että se, puhutaanko totta vai ei, ei ole kovinkaan merkityksellistä. Tärkeämpää on pohtia, miksi haastateltavat vastaavat tietyllä tavalla ja mistä se kertoo. (Palukka 2003, 36, 37.)

Haastateltavien nimiä ei tässä tutkimuksessa mainita. Aineistojen pohjalta tehdyissä tarinoissa nimet on muutettu. Tarinan henkilöt ovat synteesejä aineistossa esiin tulleista eri henkilöistä tehdyistä havainnoista, eli ne eivät suoraan ole jonkun tietyn henkilön kertomuksia ja kokemuksia.

En esitä sitä, että omat tulokseni olisivat ainoita löydöksiä tästä materiaalista. Toinen tutkija, joka käyttää toisenlaisia menetelmiä, voisi löytää samasta aineistosta hyvinkin erilaisia tuloksia. Tämän tutkimuksen löydökset ovat ajasta ja paikasta riippuvaisia. Käytetty haastattelutekniikka ja käytetyt analyysimetodit tuottavat tietynlaisia tuloksia, ja eri näkökulmasta asiat voivat näyttäytyä toisella tavalla. Se ei kuitenkaan vie arvoa tältä tutkimukselta, vaan päinvastoin kertoo, kuinka laajaa ja mielenkiintoista aihetta ollaan käsittelemässä, ja tilaa on erilaisille näkemyksille.

Huomionarvoista on lisäksi se, että myös haastateltavilla on omat tarkoituksensa. Heidän totuutensa ei ole sen objektiivisempi kuin tutkijan tulkinta, heilläkin on omat tulkintansa ympäröivästä todellisuudesta ja käsiteltävästä aiheesta. Haastattelut tehtiin pian opiskelijoiden vetämien kehittämistyöpajojen jälkeen, joten tapahtumat olivat hyvin muistissa.

Kävin haastattelumateriaalit lävitse useampaan kertaan. Analysoinnin aikana päädyin tarinallistamisessa ratkaisuun, jossa tarinat kerrotaan teemoittain. Toinen vaihtoehto olisi ollut tehdä henkilö- tai ryhmäkohtainen tarina, jossa samat

teemat nousevat esiin. Koin, että sain kertomukset yhtenäisemmiksi, kun kokosin kokemuksia teemojen alle eri toimijoiden näkökulmasta.

Tein kaiken kaikkiaan kolme ryhmähaastattelua tutkimustani varten. Nauhoitin ne ja ne litteroitiin Googlen työkaluja hyödyntäen, jonka jälkeen analysoin materiaalin teema-analyysin keinoin. Analyysimenetelmiä käsittelen tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

### **3.4 Aineiston analyysi**

#### **3.4.1 Narratiivinen tutkimusmenetelmä**

Tarinoilla ja kertomuksilla voidaan välittää ja konstruoida tietoa ihmisiä kiehtovalla tavalla. Heikkisen (2007) mukaan filosofit ja tutkijat huomasivat tämän jo 1900-luvun lopulla (Heikkinen 2007, 143). Narratiivisuutta pidetään merkittävänä tapana selittää, ymmärtää ja järjestää elämää ja sosiaalisia suhteita. Tulkinnat ja ymmärtäminen korostuu useissa kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavoissa. Kvantitatiivisia lähestymistapoja käytetään usein selittämään ja testaamaan hypoteeseja ja tekemään tilastollisia analyysejä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5.)

Yhteiskuntatieteilijät ovat kiinnostuneita niin yksilön, ryhmän, organisatoristen kuin kulttuuristen narratiivien analyysistä. Kaikenlaista empiiristä aineistoa voidaan analysoida narratiivisen tutkimuksen avulla. Sitä voidaan tarkastella erilaisista lähestymiskulmista, esimerkkinä postmoderni, realistinen tai konstrukttiivinen lähestymistapa. Narratiivisen tutkimuksen ontologia ja epistemologia ovat sosiaalisessa konstruktionismissa. Tulkinnallisten ja konstruktivistien tutkimusten lähtökohtana on tyypillisesti oletus siitä, että kielen ja jaettujen merkitysten avulla voidaan tutkia yksilöllisesti rakentuvaa ja muuttuvaa, jaettua sosiaalista todellisuutta. (Eriksson ym. 2008, 19, 210-211.)

### 3.4.2 Teema-analyysi

Teema-analyysi on todennäköisesti yleisin narratiivinen analyysimenetelmä. Tässä menetelmässä nostetaan keskiöön se, mitä sanotaan eikä kiinnitetä huomiota siihen, miten asioita ilmaistaan. Teema-analyysin tavoitteena on tunnistaa narratiivien pääteemoja. Tätä lähestymistapaa voidaan käyttää erilaisten lähdemateriaalien kanssa: tietoa voidaan kerätä haastatteluilla, kahden henkilön välisen kommunikoinnista saadulla datalla, ja se voi olla suullista tai kirjallista. (Maitlis 2012, 495.)

Teema-analyysi voidaan tehdä yhden henkilön näkökulmasta, mutta on huomattavasti yleisempää käyttää laajempaa aineistoa. Tutkija vertailee erilaisia aineistoja keskenään, kategorisoi niitä ja irrottaa merkityksiä niiden alkuperäisestä kontekstista. (Maitlis 2012, 496).

Teema-analyysi on erityisesti arvokas lähestymistapa silloin, kun tutkija haluaa löytää narratiivista erilaisia vallankäyttöön liittyviä elementtejä. Teema-analyysi sopii hyvin tilanteisiin, jossa haetaan selvyyttä siihen, miten merkityksiä rakennetaan. Se on tehokas ja joustava metodi tutkia yksilöiden ja ryhmien tuottamien narratiivien keskeisiä sisältöjä. Analyysit tuottavat arvokasta tietoa siitä, kuinka narratiivit ovat riippuvaisia kontekstistaan, ja kuinka ne tuottavat kulttuurista ja yhteiskunnallista diskurssien muutosta. (Maitlis 2012, 496.)

Omassa tutkimuksessani analysoin kolmen opiskelijaryhmän haastatteluja ja nostin esille teemoja, jotka toistuivat kaikissa aineistoissa: johtajuutta tehdään valmistautumalla ja reagoimalla, yhdessä toimimalla ja johtamalla merkityksellistä päämäärää kohti. Kävin aineistoa lävitse lukemalla litteroidun tekstin ja muistiinpanot useaan kertaan. Lisäksi kuuntelin haastattelunauhoitteet kolme kertaa, vaikka asiat olivat myös tekstimuodossa. Se auttoi minua pitämään ajatuksen aiheen ympärillä ja samalla sain vahvistusta sille työlle, mitä tein samalla tekstiaineiston parissa. Aineistojen pohjalta kirjoitin tarinoita, jotka sisälsivät kaikissa ryhmähaastatteluissa esille nousseita teemoja. Tarinallistamisella pystymme organisoimaan, selittämään ja ymmärtämään elämäämme ja sosiaalisia suhteitamme (Eriksson ym. 2008, 211). Tarinoiden avulla voidaan järjestää tapahtumia, ha-

vainoja ja ajattelua ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi (Bruner, 1986). Näin tarinat kertovat aina ihmisten teoista ja kokemuksista (Eriksson ym. 2008, 211). Tarina etenee usein tapahtumien sarjana ja kronologisesti (Eriksson ym. 2008, 212). Näin teen itsekkin omassa tutkimuksessani: tarinat muotoutuvat ja liikkuvat ajassa.

### 3.5 Tutkijapositio ja etiikka

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä tutkimuseettiset kysymykset tulee ottaa tarkasti huomioon. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) jakavat tutkimuseettiset ongelmat tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyviin kysymyksiin sekä tutkijan vastuuseen tutkimustulosten soveltamisesta ja sovelluksista.

Tutkimuksen osana olevien henkilöiden anonymiteetti vaatii myös etukäteispohdintaa. Tässä tutkimuksessa haastateltuja ei voi tunnistaa, vaan heidän haastatteluistaan on poimittu tarkastelun kohteeksi teemoja, joiden ympärille taas on rakennettu tarinoita anonymien henkilöiden näkökulmasta. Tarinoissa käytetään lainauksia haastateltavien lausunnoista, jotka kuitenkin on muutettu kirjakieliseen muotoon kokonaisuuden. Vaikka tekstiä on muutettu, olen kuitenkin pyrkinyt säilyttämään lainausten alkuperäisen idean omien tulkintojeni mukaisesti. Samalla lisäsin tutkittavien anonymiteettiä, kun suoria lainauksia, joissa voisi olla jotain henkilökohtaisella tasolla tunnistettavaa, ei käytetä. Jokin lainaus voi edelleen yhdistyä tiettyyn henkilöön ja olla siten tunnistettavissa, mutta näen tämän mahdollisuuden hyvin pienenä.

Kaikilta tutkimukseen osallistuneilta on pyydetty suostumus tutkimukseen ja tutkimuksen haastatteluun osallistumisesta. Lisäksi anonymiteetti, tutkimuksen tavoitteet ja tietojen käsittelyn metodit on avattu haastateltaville.

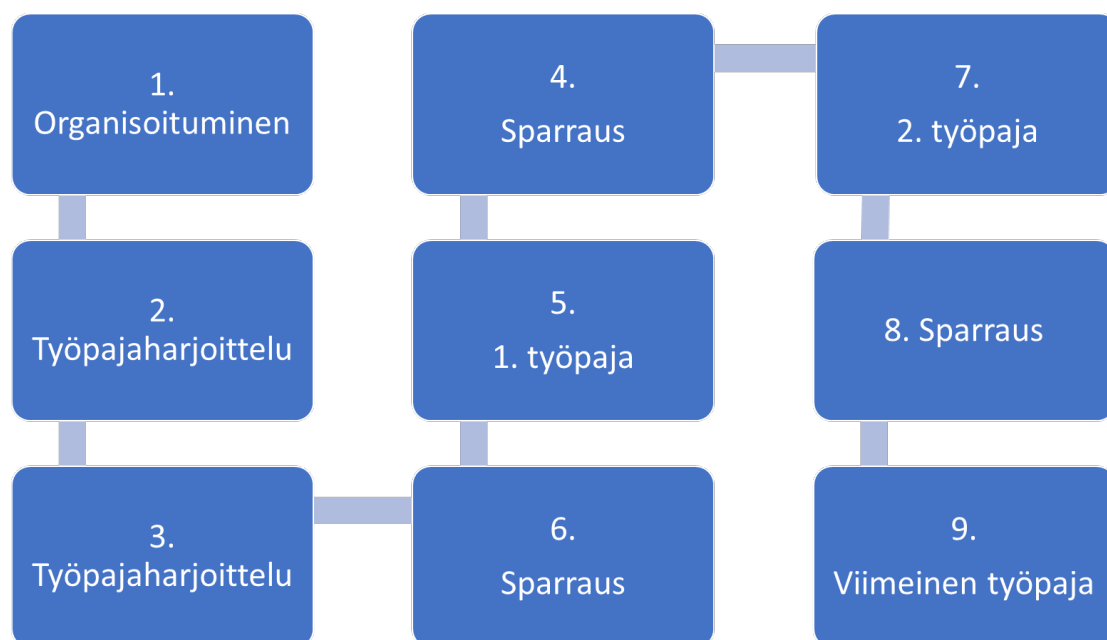
## 4. TULOKSET

Tässä luvussa käyn lävitse tutkimukseni tuloksia. Aluksi kuvaan johtajuuskoulutuksen kehittämistyöpajojen harjoittelua. Sen jälkeen käsittelen ryhmähaastattelussa esille tulleita teemoja tarinallistamisen avulla: johtajuuden tekemistä valmistautumalla ja reagoimalla, yhdessä toimimalla ja johtamalla merkityksellistä päämäärää kohti.

### 4.1 Johtajuuskoulutus

Tutkimuksen kohteena oli Lapin yliopiston opintojensa loppuvaiheessa olevia opiskelijoita, jotka suorittivat Strategia käytäntönä – näkökulma strategiaan-opintojaksoa syksyllä 2019. Kurssin tavoitteena oli oppia ohjaamaan liiketoiminnan kehittämistä ja ymmärtää erilaisia lähestymisiä strategiaan ja strategiatyöhön. Työskentelyprosessissa osallistujat muodostivat pienryhmiä, jotka suunnittelivat, myivät ja toteuttivat yritykselle tai yksikölle sen tarpeisiin soveltuvan kehittämisprosessin.

Opetukseen oli suunniteltu kolme yhteistä kontaktikertaa ennen yrityksille tehtävää kehittämisprosessia. Ohjaaja sparrasi ryhmiä kehittämispajojen välissä pääasiassa Skype-yhteydellä tai puhelimitse. Opintojaksolla oli lisäksi artikkelianalyysseja ja niiden esityksiä, joita ei ole huomioitu alla olevassa kuvassa 1, koska ne eivät kuulu tarkastelun piiriin.



Kuva 1. Opintojakson rakenne

### 1. työpaja – vahvuudet ja kehittämiskohteet

Valmennus aloitettiin 5.9.2019 ryhmän kokoontuessa ensimmäisen kerran. Osa opiskelijoista oli jo ennestään tuttuja keskenään, mutta ryhmä sai myös uusia jäseniä. Ensimmäisessä sessiossa oli mukana myös kaksi etäopiskelijaa Adobe Connect-etätyöskentelyohjelmiston avulla. Etäosallistujien määrä vaihteli opintojakson aikana, heitä osallistui verkon välityksellä 1-4 henkilöä. Opettajan sisältö oli tuotettu Powerpointilla, joka esitettiin luokassa ja samalla jaettiin etäosallistujille. Lisäksi luokkatyöskentelyä välitettiin suoraan AC-työtilaan web-kameran ja langattomien mikkien avulla. Opintojakson materiaalit jaettiin Moodle-oppimisolustalla, jota käytettiin myös tehtävien palauttamiseen ja arviointeihin. Sessioita ei tallennettu AC-palveluun, niistä otettiin muutamia kuvia opettajaa varten ja tukemaan tämän tutkimuksen tekemistä.

Työryhmätehtävät ovat alun perin suunniteltu vedettäväksi paikan päällä, ja käytössä on fyysisiä välineitä, kuten tusseja, tarralappuja ja fläppitauluja. Samanlainen työskentely ei ole mahdollista etäyhteyden kautta, joten etäryhmien kanssa käytettiin Word-dokumentteja ja Flinga-ohjelmistoa, joka mahdollistaa muistiinpanojen tekemisen yhteiselle verkossa julkaistavalle taululle. Ryhmätyöskentely



etäosallistujien kanssa toteutettiin niin, että läsnäolevista yksi tai kaksi osallistui kannettavalla AC-sessioon. Ideat koostettiin ensin Wordiin tai Flingaan ja siirrettiin fläppitaululle läsnäolevien toimesta. Ryhmien tuotokset esiteltiin luokassa ja kuvattiin niin, että myös etäopiskelijat pääsivät tutustumaan muiden ryhmien tuotoksiin.

Ensimmäisellä kerralla tällainen hybridiryhmä, jossa osa oli paikalla ja osa etänä, asetti haasteita sekä opintojakson vetäjälle että opiskelijoille, varsinkin etänä oleville. Kokonaisuus on toteutettu aiemmin siten, että kaikki opiskelijat ovat olleet samassa tilassa, jolloin kommunikaatio ja vuorovaikutus on helpompaa. Nyt alussa oli kankeutta uuden toimintamallin luomisessa ja tekniset haasteet (äänen ja kuvan välittäminen, uudet työkalut) aiheuttivat hämmennystä. Mitä pidemmälle opintojakso eteni, sitä tutummaksi välineet tulivat ja työskentely useassa paikassa tuntui luontevammalta.

Ensimmäisellä tapaamisella käytiin lävitse opintojakson tavoitteet:

- Oppia ohjaamaan liiketoiminnan kehittämistä
- Ymmärtää erilaisia lähestymisiä strategiaan ja strategiatyöhön
- Toteuttaa kehittämisprosessi kohdeyritykselle

Teoriaa strategiasta ja palvelumuotoilusta käytiin luennonomaisesti lävitse. Sen jälkeen käytiin lävitse palvelun myyntiä ja toimintamallia. Sitten harjoiteltiin työparityöskentelyä, jota jatkettiin 6.9.2019.

Ensimmäisen, 5 tunnin session sisältö voidaan jakaa kolmeen osaan: aluksi Ohjaaja kertoi teoriaa strategiasta käytäntönä luennonomaisesti, jonka jälkeen alettiin tehdä tehtävää palvelun myyntiin ja toimintamalliin liittyen.

Harjoituksessa kehittämisprosessina oli opintojen kehittäminen. Prosessia tehtiin me-we-us-toimintamallia käyttäen, jossa asiaa jäsennetään ensin yksin, sitten pareittain ja lopuksi yhdessä ryhmän ja fasilitaattorin kanssa. Aluksi jokainen pohti yksin kaksi minuuttia sitä, mitä opinnoissa on hyvää ja kirjoitti ajatuksiaan paperille. Sen jälkeen pohdintaa listatuista asioista jatkettiin pareittain ja niitä koostettiin postit-lapuille, yksi asia/vahvuus per postit-lappu, jotka kiinnitettiin fläppitaululle. Tämän jälkeen samanlaiset asiat ryhmiteltiin ja otsikoitiin (kuva 2.)

Etänä oleva ryhmä kokosi omat ideansa Word-tiedostoon. Ohjaaja kiersi ohjaamassa ryhmiä ja osallistui myös etäryhmän ohjaamiseen. Lopuksi kaikkien ryhmien tuotoksia tarkasteltiin fläppitauluilta yhdessä 20 minuuttia ja keskusteltiin huomioista. Etäryhmän koostama Word-dokumentti jaettiin Adobe Connect-yhteyden kautta myös muiden nähtäväksi. Haasteita etäryhmälle muodosti aluksi se, että muiden ryhmien fläppitaulut olivat pitkin luokan seiniä ja niiden sisällöstä ei saanut kunnolla selvää webbikameran avulla. Kameraa olisi pitänyt liikuttaa lähemmäs ja siihen eivät johdot riittäneet. Fläppitauluista otettiin kuvat ja ne liitettiin esitysmateriaaleihin, joten tiedot olivat tallessa ja kaikkien nähtävillä myöhemmin, ks. kuva 2.

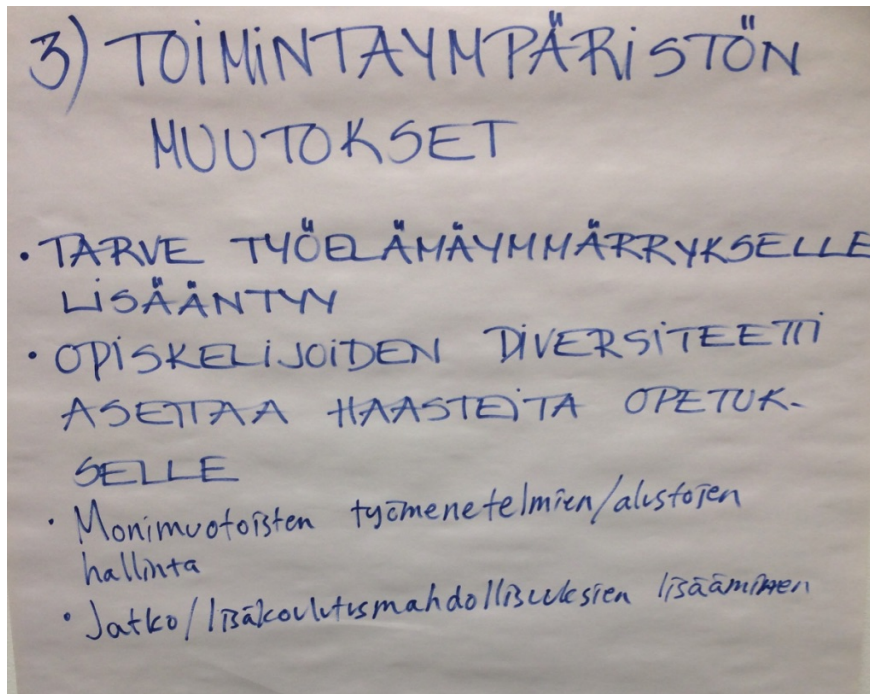


Kuva 2. Työpajaharjoittelun tehtävän jäsentelyä.

Tämän jälkeen alettiin listaamaan opintojen haasteita ja kehittämiskohteita samanlaisella prosessilla. Aluksi jokainen mietti itsekseen, jonka jälkeen ryhmässä koostettiin löydetty kehityskohteet postit-lapuille, kiinnitettiin ne seinälle ja ryhmiteltiin.

## 2. työpaja - toimintaympäristön muutokset ja kehittämistavoitteiden konkretisointi

Toisella kerralla 6.9. aiheena oli toimintaympäristön muutosten tarkastelu. Tässä sessiossa käytettiin learning cafe-menetelmää, jossa jakaannutaan pienryhmiin pöytäkunnittain. Kolme pienryhmää pohtivat toimintaympäristön muutosta kolmesta eri näkökulmasta: työelämän, opiskelijoiden ja muiden muutosten näkökulmasta. Pohtimisen jälkeen kaikki siirtyivät yhden pöydän eteenpäin, lukivat edellisen ryhmän kirjoittamat asiat ja täydensivät niitä. Sama prosessi toteutettiin myös kolmannessa pöydässä. Tämän jälkeen fläppitauluille kirjoitetut asiat esiteltiin ja käsiteltiin koko ryhmän kanssa (kuva 3.)

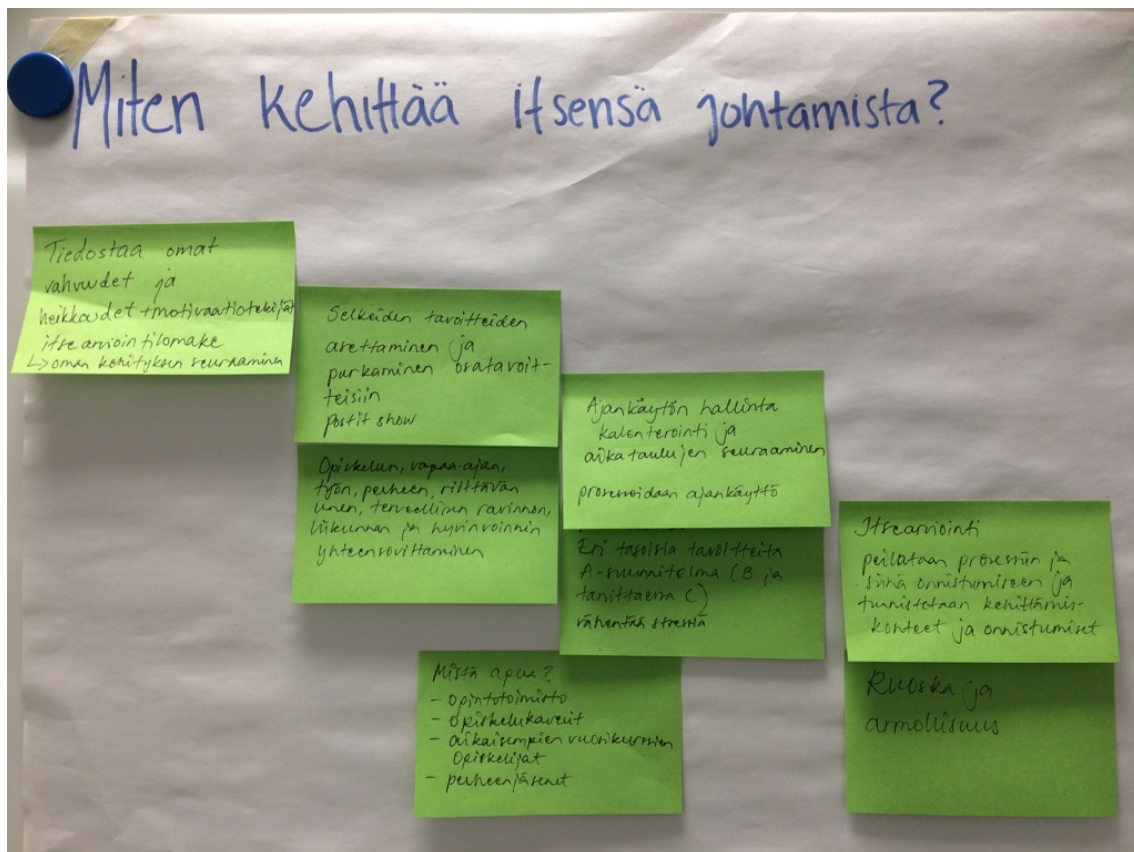


Kuva 3. Learning cafe-menetelmä tuotoksia

## 3. työpaja – workflow – tekemiset ja vastuut

Tämän jälkeen jokainen pohti itsekseen kaksi minuuttia omasta mielestään tärkeimpiä kehittämistavoitteita ja kirjasi niitä postit-lapuille. Sen jälkeen viiden minuutin pienryhmäkeskusteluissa tavoitteet kirjattiin kysymyksen muotoon, joka kirjattiin fläppitaululle. Sen jälkeen jokainen ryhmä työsti kysymykseen liittyvän workflown eli työnkulun: mitä tekemisiä kysymykseen vastaamiseen tai asian hy-

vään hoitamiseen kuuluu ja missä toteutuksen vaiheessa on odotettava vaikeuksia. Sen jälkeen ryhmä ideoi uusia tapoja vaikeuksien selättämiseen vaihe vaiheelta: mitä tehdään ensin, mitä seuraavaksi, mikä asia pitää tehdä seuraavaan tekemiseen mennessä (kuva 4). Harjoittelut ja yhdessä vietetty aika pohjustivat opiskelijoita harjoitustyön tekemiseen: yrityksen kehittämisprojektin vetämiseen hyödyntäen tunneilla opeteltuja palvelumuotoilun keinoja.



Kuva 4. Kolmannen työpajan tuotoksia

## 4.2. Johtajuuden rakentuminen kehittämisprosesseissa

Seuraavaksi nostan tarinoiden avulla esille johtajuuden teemoja, jotka nousivat esille haastattellessani opiskelijaryhmiä heidän kokemuksistaan kehittämistyöpaikkojen aikana. Tarinat koostuvat haastatteluissa esille tulleista teemoista: johtajuutta tehdään valmistautumalla ja reagoimalla, yhdessä toimimalla ja johtamalla merkityksellistä päämäärää kohti. Analysoin teemoja tarkemmin seuraavassa luvussa. Tarinoita kerrotaan kolmen henkilön kautta. Nämä tarinat ovat yhdistelmiä haastatteluiden anneista eivätkä ole suoraan yhdistettävissä yhden henkilön tai yhden ryhmän sanomisiin. Haastateltavien sanomisia on muokattu kirjakielisemmiksi ja selkeämmiksi. Haastatteluissa keskityttiin työpajatoiminnan käsittelemiseen, näissä tarinoissa on lukijan mielenkiinnon ylläpitämiseksi tuotu esille myös fiktiivisiä tilanteita. Tarinat etenevät kronologisessa järjestyksessä niin, että jokainen vaihe (valmistautuminen, työpajat, työpajojen purkusessiot) käydään kaikkien toimijoiden kohdalta lävitse.

### 4.2.1 Valmistautuminen

Martta herää 5.48. Kellon soittoon olisi vielä reilu tunti aikaa. Mutta nyt ei enää nukuta. Tänäpä on ensimmäinen työpaja heti yhdeksältä ja se on jännittävä tilanne Martallekin. Hänellä ei ole kokemusta tällaisesta. Työkokemus koostuu erilaisista kesätöistä, mutta nyt hän pääsee kokeilemaan sitä, mitä on yliopistossa oppinut. Ja se jännittää. Jopa niin paljon, että normaali kahden ison kahvimotillisen annos vaihtuu yhdeksi kupiksi terästettynä L-teaniinilla. Se taklaa kahvin ikävät sivuvaikutukset ja jättää vain skarpin olotilan. Ja tänäpä on se päivä, jolloin pitää olla skarppina, koko porukalla. Petteri on tehnyt ison työn hommatessaan ryhmälle kohdeyrityksen työpajaa varten. Yksi yritys oli jo lupautunut mukaan, mutta perui viime tipassa. Tämä pitää hoitaa hyvin ihan Petterinkin takia, yrityksiin ei voi mennä pelleilemään. Kukaan ei halua alkaa häpeämään, sillä koko ryhmällä on oma maine pelissä. Martan vastuulla on kerätä koko porukka kyytiin, tarkoituksena on olla hyvissä ajoin asiakkaalla, jotta ehditään valmistella paikat.

Martta säpsähtää katsoessaan ulkolämpömittaria, lähes -20 astetta pakkasta. Toivottavasti auto on roikassa.

Petteri valvoo lähes koko yön. Hän miettii työpajan eri vaiheita mielessään niin, että huomaa aamun olevan jo käsillä. Uni ei vain tullut. Ja ehkä illalla juotu kahvin vaikutti asiaan, sitä tulee juotua vähän liikaa. Ryhmän muissakin jäsenissä oli ollut havaittavissa vähän täpinää. Martta laitto illalla viestiä ryhmän Whatsapp-rinkiin, että oli käynyt jo kahdesti tarkastamassa, että auto on varmasti roikass, kun taitaa tulla kylmä yö. Ettei käy niin kuin silloin kerran ennen Levin reissua, että lähtö myöhästyi useamman tunnin, kun auto ei lähtenyt käyntiin. Ja onhan tämä jännittävää. Petterilläkään ei ole kokemusta tällaisesta yritysysteistyöstä, vaikka jonkin verran on työkokemusta tullut puhelinmyynnin puolella. Nyt ollaan menossa oikeaan yritykseen tekemään ihan oikeata kehittämistyötä. Hän on kuitenkin luottavainen, että lopputulos on hyvä ja koko ryhmä saa arvokasta oppia. Koko ryhmä on treenannut hyvin. Työpajaharjoittelut ovat olleet avainasemassa, niissä on koko prosessi viety lävitse ohjaajan ohjauksessa. Petterin mielestä ne olivat arvokkaita hetkiä oppimisen kannalta. Prosessi tuli tutuksi ja yhteisöllisyys lisääntyi koko porukalla. Ryhmä oli vielä saanut edellisenä päivänä ohjaajan sparrausta Skypen välityksellä, vinkkejä ja ennen kaikkea uskon vahvistusta siihen, että homma toimii. Ryhmä kävi toimintamallin lävitse, joten selkeä polku on olemassa, nyt vain toteuttamaan. Digitaalisten välineiden käyttö on helpottanut yhteistyötä verrattuna perinteiseen työskentelyyn samassa tilassa. Petteri on nauttinut siitä, että materiaalit ovat pilvessä helposti työstettävänä. Teknologiaa hyödyntämällä materiaalien työstäminen on ollut helppoa. Sitä on voinut hyödyntää myös silloin, vaikka kaikki ovat istuneet saman pöydän ääressä: kaikki ovat voineet muokata samaa dokumenttia omalta koneeltaan ja nähneet reaaliajassa myös muiden tekemät muutokset. Ei ole tarvittu mitään videotykkejä tai muuta esityslaitteistoa, omalla läppärillä on pärjännyt yhdessä ja erikseen. Ideoita on pystynyt lisäämään sitä mukaa kuin niitä tuli esille.

Laura herää hyvissä ajoin aamuun. Hän on innoissaan tulevista kehitystyöpajoista. Pitkä kokemus työskentelystä eri organisaatioissa on tehnyt hänestä rauhtaisen ammattilaisen, mutta ikuinen uuden oppimisen nälkä vie häntä edelleen eteenpäin. Ja tällainen toiminta on hänellekin uutta, kehitystyöpaja jollekin en-

nestään tuntemattomalle porukalle. Hän odottaa mielenkiinnolla, millaiseksi ryhmädynamiikka muodostuu ja miten sessiot saadaan vietyä lävitse. Omasta ryhmästään Laura on kiitollinen, todella motivoitunut ja eteenpäin pyrkivä porukka. Hyvä yhteishenki on syntynyt jotenkin itsestään, fiilis on ollut hyvä koko ajan. Eikä se ole mitenkään itsestäänselvyys ryhmätöissä. Luran mielestä kaikki ryhmän jäsenet ovat hyvin sisällä projektissa ja haluavat tehdä tämän mahdollisimman hyvin, ei olla pelkästään opintopisteitä keräämässä.

#### 4.2.2 Kehittämistyöpaja

Ensimmäisen session aluksi koko ryhmä kättelee Luran johdolla kaikki työpajaan osallistujat. Ilmapiiri on jännittynyt, mutta odottavainen. Laura ymmärtää, että kaikki ovat uuden ilmiön edessä. Ryhmä oli kuitenkin valmistautunut hyvin, se auttaa viemään prosessia eteenpäin.

*”Emme tunteneet porukkaa entuudestaan, joten on ymmärrettävää, että alussa vähän ihmetellään, ennen kuin saatiin homma käyntiin. Pyrimme pitämään kaikki keskusteluissa mukana, vaikka mukana olikin sekä vahvoja persoonia että vähän taakse vetäytyvämpiä henkilöitä. Ja vaikka alussa meitä kohtaan saattoikin olla vähän ennakkoluuloja, niin aidoilla kohtaamisilla ja jokaista osallistuttamalla saimme porukan mukaan prosessin kehittämiseen. Kun asiakkaat pääsivät itse miettimään ja työskentelemään, homma lähti rullaamaan eteenpäin. Ainahan joukossa on ihmisiä, jotka eivät innostu, mutta pääosin porukka oli hyvin mukana. Aika äkkiä tuli huomattua, kuinka heterogeenisiä ryhmät olivat.”*

*”Se ekan session alku oli ihan kauheata sähellystä. Tuntui, että mistään ei tule mitään, mutta kyllä sitten se sessio meni aika nopeasti ja saatiin tehtyä tarvittavat jutut, mutta kiirehän siinä tuli sen alun ihmettelyn jälkeen. Se, että aluksi esittelimme itsemme kätellen oli kyllä hyvä juttu, se rauhoitti tilannetta ja siinä sai vähän sellaista yhteyttä kaikkiin ryhmän henkilöihin. Siinä piti sitten soveltaa ja elää hetkessä, että saadaan hommat tehtyä, piti lyhentää eri tehtäville annettua aikaa, jotta saatiin kaikki puserrettua läpi. Aika saneli meille sen, miten homma etenee. Siinä huomasin sen, miten tärkeää on pysyä aikataulussa, vaikka ei edes pysy*



*suunnitelmassa. Vaikka sitä sanotaankin, että matka on tärkein, niin kyllä tässä piti vaan painaa tiukasti päämäärä mielessä.”*

*”Homma lähti siitä pikkuhiljaa käyntiin esittelyjen jälkeen. Toki henkilökunnalla oli ensin ihmetystä siitä, että mikä porukka ollaan, mutta kun kerroimme, että olemme opiskelijoita emmekä kenenkään organisaatioon kuuluvan asialla, alkoi tunnelma vapautua. Ja kun homma saatiin rullaamaan, niin sessiot saatiin vedettyä hyvin lävitse. Aikaa olisi ehkä voinut olla enemmän, mutta toisaalta keskittymisen kannalta puolitoista tuntia alkaa olla aika lailla maksimi, aikataulu pakotti toimimaan. Tulipahan tehtyä tiiviisti.”*

*”Ja piti oikeasti pyrkiä viestimään mahdollisimman selkeästi, dialogin onnistuminen on tärkeää, että viesti ja ohjeistukset menevät perille. Tehtiin asioista askel askeleelta konkreettisia. Joskus tuntui, että ei päästä konkreettisiin ideoihin, silloin piti ottaa ohjat vahvemmin käsiin. Piti käydä nipottamassa, että päästiin kiinni konkretiaan.”*

Martan vetämän pienryhmän jäsenet ovat kerääntyneet pieneen ringiin. Martta on antanut ensimmäisen tehtävän pohdittavaksi, mutta keskustelu kimpoilee aiheesta toiseen. Hän pyrkii ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan kiertämällä ringin ulkopuolella, mutta tehtävässä ei päästä eteenpäin. Martta nappaa itselleen tuolin ja istuu itsekin ringiin ja alkaa viemään tehtävänantoa eteenpäin. Sitten aiheessa päästiin pidemmälle niin, että ryhmä tuottaa selkeitä kehitysehdotuksia. Aina, kun ehdotus saadaan aikaan, Martta lyö käden pöydälle kuvitellen sen olevan leimasin, jolla asia päätetään ja siirretään esihenkilön päätettäväksi. Sen jälkeen siirrytään seuraavaan ideointiin. Konkreettisia kehitysehdotuksia alkaa syntyään.

Petterin ryhmässä keskustelu etenee. Ryhmä on innostunut aiheesta, koska he arvostavat sitä, että heiltä kysytään mielipiteitä oman työn tekemiseen ja työympäristön kehittämiseen. He kommentoivat, kuinka tärkeää on, että tulee aidosti kuulluksi ja ajatuksista ollaan vilpittömästi kiinnostuneita. Petterin ilmeistä näkee, että hänkin saa wau-elämyksiä ryhmän oivalluksista. Jossain vaiheessa keskustelu kuitenkin alkaa tyrehtymään ja porukka hiljenee ja alkaa katselemaan kelloja. Petteri menee hieman lukkoon ja vilkaisee Lauraa, joka tulee sitten paikalle ja



vinkkaa asiassa eteenpäin ja ryhmä innostuu taas kehittämistyön pariin. Yhteistyö toimii hyvin, kukaan ei koe olevansa yksin, muilta tulee nopeasti apuja erilaisiin tilanteisiin.

*”Se tuli huomattua, että sooloilua tämä homma ei oikein kestä. Tietenkin ryhmäsämme oli erilaisia persoonia ja erilaisia vahvuuksia, mutta kaikki on saanut olla äänessä. Koin olevani yhtä arvokas ryhmän jäsen kuin muutkin. Kaikilla oli valta ja vastuu tekemisessä.”*

#### 4.2.3 Työpajojen purkusessiot

Laura, Martta ja Petteri istuvat Coffee Housessa nauttien kahvia ja voisilmäpullia. He ovat juuri tulleet sinne Martan autolla, joka oli lähtenyt käyntiin, vaikka ei ollutkaan roikassa. Ensimmäisen session purkaminen alkoi heti sen jälkeen Martan kylmässä autossa ja jatkuu nyt lämpimässä kahvilassa.

*”Hypättiin sitten session jälkeen Martan autoon ja vaikka se olikin ihan jäässä (ei ollut muistanut laittaa roikkaan) niin tunnelma lämpeni nopeasti, kun alettiin käymään sessioita lävitse, siinä saatiin purkaa onnistumisia ja epäonnistumisia, oltiin saavutettu jotain. Se oli vähän niin kuin pukukopissa voitetun matsin jälkeen, jaettiin kokemuksia ja refleктоitiin sitä, miten sessiot menivät, oli sitä vertaistukea. Siinä sessioiden aikana kaikille tuli epäuskon hetkiä ja pieniä epäonnistumisia, mutta kun nämä käytiin porukalla lävitse, niin hyvä fiilis tuli kaikille ja ennen kaikkea onnistumisen fiilis, onnistumisen kokemuksia, tässä jo saatu näin paljon asioita aikaan. Ja halu tehdä seuraavalla kerralla vielä paremmin.”*

Martta on innoissaan onnistuneesta sessiosta ja nostaa esille ja Lauran tekemistä. Se oli rauhallista ja avuliasta ja sama rauhallisuus tarttui muihinkin. Hän lähes liikuttuu siitä, kun sanoo, kuinka tärkeää on päästä jakamaan kokemuksia tuoreeltaan.

*”Tosi tärkeää oli jakaa kokemuksia. Ja kyllähän se auttoi, että Lauralla oli jo vahvaa kokemusta työelämästä, mikä on kullannarvoista. Hän toi hommaan tarvittaessa omaa osaamistaan ja rauhallisuutta.”*

Laura haluaa nostaa esille koko ryhmän yhteisen tekemisen ja sen merkityksen. Hänkin pitää arvokkaana sitä, kuinka avoimesti asioista voidaan keskustella ja puhua hyvistä ja huonoista asioista ja ennen kaikkea halun tehdä hieman paremmin seuraavalla kerralla.

*”Aina työpajojen jälkeen on jääty miettimään ja pohdittiin, mikä meni hyvin, mikä huonosti ja miten seuraava sessio voitaisiin tehdä paremmin. Nämä olivat todella tärkeitä juttuja, jaettiin kokemuksia. Viimeistä sessiota purettiin siinä asiakkaan pihalla ja kaikilla oli ihan voittajafiilis. Sitä ei haitannut edes se, että Martan auto ei lähtenyt käyntiin, ei ollut roikassa. Kävelimme sitten yhdessä kaupunkiin.”*

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tässä luvussa vastataan alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen:

1. Miten johtajuutta tehdään käytännössä, kun opiskelijat johtivat kehittämisprosesseja?

Luvussa käydään läpi johtopäätökset perusteluineen ja rinnastetaan johtopäätöksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

### 5.1 Johtajuuden tekeminen käytännössä opiskelijoiden kehittämisprosesseissa

Johtajuuden tarkastelu käytäntönä avaa erilaisen näkökulman perinteiselle tarkastelulle, jossa korostetaan usein liikkeenjohdollisia kykyjä. Oppeja voidaan lukea kirjoista, mutta niiden käyttäminen käytännössä voi muuttua huomattavasti siitä, miten ne alun perin on tarkoitettu. Tätä käytäntöteoreettinen lähestymistapa pyrkii juuri avaamaan.

#### 5.1.1 Valmistautumalla ja reagoimalla

Haastatteluissa nousi esille hyvän valmistautumisen merkitys: se palvelee suunnitelmassa pysymistä ja on edellytyksenä sille, että tarvittaessa voidaan reagoida nopeasti tilanteen niin vaatiessa. Valmistautumista motivoi osallistujien halu onnistua sekä ryhmänä että henkilökohtaisesti. Ryhmähaastatteluiden perusteella voidaan tulkita, että opiskelijaryhmä oli motivoitunut tekemään hyvää työtä, ei oltu suorittamassa pelkkiä opintopisteitä.

Aikataulussa pysyminen toi onnistumisen elämyksiä koko ryhmälle. Vaikka paine olikin välillä kova, onnistumista pidettiin merkinä omasta osaamisesta. Alun epävarmuus vaihtui prosessin aikana järjestelmälliseksi toiminnaksi, jossa pystyttiin muokkaamaan yksilön ja ryhmän toimintaa tilanteen vaatimalla tavalla.

Johtajuus kehittyy hyvin valmistautumalla. Hyvä harjoittelu mahdollistaa sen, että toisteiset, harjoitellut tilanteet muodostavat ajattelun taustalle turvaverkon, johon pystyy nojaamaan aidoissa tilanteissa. Kun on tietoinen erilaisista toimintamalleista ja lähestymistavoista, niistä voi ammentaa erilaisiin tilanteisiin sopivia keinoja ja tilaa jää myös soveltamiselle. Tämä on tuttua jokaiselle urheilua harrastaneelle. Jalkapallojoukkue hakee taktiikkansa ja toimintamallinsa harjoituskentältä, ja tämä osaaminen siirretään peleihin. Mutta usein nopeissa tilanteissa edetään aistien varassa ja päätökset pitää tehdä nopeasti. Myös johtajuutta voidaan tarkastella herkkyytenä ja aistimalla tunnelmia voidaan vaikuttaa paljon vuorovaikutussuhteisiin, joista ihmisten kanssakäyminen koostuu.

Suunnitelmaa ja etukäteen sovittuja toimintatapoja voidaan muuttaa, kunhan aikataulussa pysytään. Kun on harjoitellut hyvin, niin pystyy myös soveltamaan tilanteen mukaan niin, että kokonaisuus pysyy edelleen kasassa. Tiivis aikataulu sai aikaan sen, että asioita saatiin tehtyä tehokkaasti. Haastatteluissa nousi esille, että sessiot eivät voi olla kovin pitkiä, jotta osallistujien keskittyminen pysyy kasassa. Tärkeintä on saada aikaa tietynlainen tekemisen meininki, jännite, joka pitää homman kasassa tarvittavan pitkään. Tällainen jännite on myös kuormittavaa, jolloin sitä ei kovin pitkään jaksa tehdä tehokkaasti. Lisäksi kaikilla on erilainen paineensietokyky, joten ohjaajilta vaaditaan pelisilmää myös sen suhteen, ettei painetta tule liikaa, vaan kaikki pystyvät antamaan panoksensa työpajan kulkuun. Sessiot kestivät noin 1,5 tuntia ja sen katsottiin olevan pääsääntöisesti sopiva aika session pituudeksi. Viimeinen sessio, jossa asioita purettiin, olisi voinut olla pitempi tai vaihtoehtoisesti tämän lisäksi olisi voinut järjestää myös neljäs purkusessio, joka nyt ei oltu aikataulutettu.

### **5.1.2 Yhdessä toimimalla**

Haastatteluissa nousi esille hyvän ryhmähengen merkitys. Kun kaikilla oli halu tehdä työnsä hyvin ja onnistua, pystyttiin kaikki energia ohjaamaan päämäärää kohti. Johtajuus rakentui diskursseissa ja teoissa, joita ryhmä teki keskenään koko prosessin ajan: valmistellessa, vetäessä ja analysoidessa kehittämistehtäviä. Yhteinen tekemisen meininki tuki jokaisen toimintaa myös yksilönä: se toi

luottamusta omaan tekemiseen ja uskallusta kokeilla virheitä pelkäämättä. Kaikki kokivat olevansa samassa veneessä ja pystyivät luottamaan siihen, että kukaan ei jää yksin, vaan muut ovat tarvittaessa valmiita auttamaan. Teknologian hyödyntäminen materiaalien jakamisessa ja videopalaverit tukivat ohjaamisprosessia ja mahdollistivat tehokkaan ja monipuolisen kommunikoinnin ohjaussessioihin valmistavassa työskentelyssä ja niiden purkamisessa.

Tulkinnat korostuvat, jos viesti on epäselvä, joten on tärkeää pyrkiä viestimään mahdollisimman selkeästi. Johtajuutta rakennetaan sanoilla ja sillä, miten itseään ilmaisee. Konkretiaan pääseminen vaati tiukkaa aikatauluttamista ja se, miten asiat esitetään, on tärkeää päämäärän saavuttamiseksi. Vanhojen ajatus- ja toimintamallien haastaminen ja ohjaaminen omaan ajatteluun nousevat tärkeiksi dialogin uudistamisen keinoiksi.

Dialogilla pystytään vaikuttamaan siihen, että vastuu jakautuu tasaisemmin ryhmän kesken ja suoraa auktoriteettia, joka sanelee, mitä pitää tehdä, tarvitaan vähemmän. Tämä kuitenkin vaatii valmentamista ja yhdessä tekemistä, jotta uuteen toimintamalliin opitaan.

Ohjaajan kanssa tehdyt sparraussessiot koettiin tärkeinä onnistumisen kannalta. Voidaankin katsoa, että opettaja toimi tässä eräänlaisena esihenkilönä, joka opasti ja samalla valtuutti opiskelijat toimimaan työpajatyöskentelyssä asiantuntijaroolissa. Tämä voimaannutti kaikkia ryhmän jäseniä ja mahdollisti tasapuolisen ryhmätyöskentelyn, vaikka joukossa oli myös kokeneempia henkilöitä ja vahvoja mielipiteitä.

Valmistautuminen yhdessä ohjaajan kanssa auttoi kehittämisprosessien sisäistämässä ja opittujen asioiden viemisessä käytäntöön. Kuten Eich (2008) toteaa, johtajuuskoulutuksen onnistumiseen vaikuttavat motivoituneiden opiskelijoiden läheinen yhteistyö kokeneiden ohjaajien kanssa, kokeileva ja käytäntölähtöinen oppiminen, oppimista tukeva kulttuuri ja jatkuva kehittäminen (Eich 2008, 183). Samanlaisia teemoja esitteli myös Grunwell (2015) ja nosti esille käytäntöön pohjautuvan, itseohjaavan oppimisen, joka tarvitsee sitä tukevan ympäristön ja jatkuvan kehittymisen (Grunwell 2015, 88).

Kehittämisprosessin aikana jo aiemmin johtajuuskoulutuksessa opitut toimintamallit otettiin käyttöön ja niihin pohjautuen sessiot vedettiin lävitse. Koska kyseessä oli uusi tilanne kaikille osapuolille, tekemiselle piti antaa tilaa hengittää ja elää, mutta aikataulun puitteissa. Yllättävissä tilanteissa pitää osalta soveltaa ja ottaa käyttöön luovia ratkaisuja, jotta aikataulussa pysytään. Rohkeutta luoda uutta tarvitaan ja se pohjautuu edelleen luottamukseen ja hyvään harjoitteluun.

Johtajuus rakentuu aikaisemmille kokemuksille ja niiden jakamiseen. Johtajuutta luodaan jatkuvasti ja prosessin aikana saadut uudet kokemukset jaetaan ja käsitellään ryhmän kesken. Tällaisessa prosessissa johtajuutta rakennetaan ja uudistetaan koko ajan käytännön avulla. Jatkuvassa prosessissa merkitykset ja tulokset muotoutuvat

Ohjaussessioiden jälkeen ryhmä pyrki käymään lävitse omia tuntemuksiaan sessiosta, vaihtamaan kokemuksia tuoreeltaan ja refleктоimaan sitä, mitä oli tapahtunut. Purkusessioissa käytiin tapahtuneet lävitse ja refleктоitiin omaa ja ryhmän tekemistä. Pää nollattiin ja samalla kuunneltiin muiden tuntemuksia sessioista, tätä pidettiin tärkeänä oppimisprosessina ja yhteisöllisyyden rakentajana. Se hitasi porukkaa yhteen ja muodostui merkittäväksi koheesiotekijäksi, kun prosessia vietiin eteenpäin: kaikki saivat äänensä kuuluviin. Purkusessiot auttoivat ryhmää keräämään kokemukset yhteen ja pohtimaan valmistautumista tuleviin sessioihin uusien kokemusten pohjalta. Barling, Weber ja Kelloway (1996) puhuvat ”boostaussessioista”: yhteisistä hetkistä heti työpajan jälkeen, jotka kehittävät ja tukevat toimintaa sekä parantavat ohjelman tehokkuutta (Barling ym. 1996, 830). Leskiw ja Singh (2007) korostavat tuen ja johtajien ympäristön merkitystä positiivisessa ja kestävässä johtajuuden kehittämisessä (Leskiw ym. 2007, 452). Ohjaussessio oli aika intensiivinen sessio, ja tuon intensiteetin purkaminen yhdessä oli arvokasta koko prosessin ja oppimisen kannalta.

### 5.1.3 Johtamalla merkityksellistä päämäärää kohti

Johtajuus ei ole päämäärä vaan enemmänkin jatkuva prosessi. Yhteisohjautuvuuden määritelmään voidaan liittää sekä toivottavia että ei-toivottavia toimintapoja. (Crevani ym. 2010.) Kaikkien ryhmien toiminnassa voitiin havaita prosessi-mainen toimintatapa, jossa toiminta kehittyi koko ajan. Prosessi eli ja hengitti koko työpajatoiminnan ajan. Ryhmässä ei ollut selkeää johtajaa, joka olisi koko ajan kertonut ja neuvonut, mitä pitää tehdä, vaan kyse oli enemmänkin yhteisohjautuvuudesta (vrt. Crevani ym. 2010), jossa ryhmä yhdessä suuntasi tekemistään kohti yhteistä päämäärää.

Tässä tutkimuksessa ryhmillä oli selkeä päämäärä, jota tavoiteltiin. Yhteinen päämäärä, jolla on merkitystä kaikille ryhmä jäsenille, on merkittävä tekijä myös sille, miten asioita johdetaan. Selkeässä projektiluonteisessa tehtävässä kaikilla pitäisi olla päämäärä kirkkaana mielessä, se auttaa suuntaamaan toimintaa oikein ja kohti päämäärää. Tässä tapauksessa päämäärä oli kehitystyöpajojen vetäminen kohdeyrityksille. Tämän lisäksi tavoitteita olivat opintopisteiden saaminen, oman kokemuksen kerääminen ja verkostoituminen kohdeyrityksen henkilöiden kanssa. Tavoitteita oli siis monia ja ne vaihtelivat yksilöittäin, mutta haastatte- luissa selkeimmin nousi esille se, että tehtävä haluttiin suorittaa hyvin. Kaikille oli merkityksellistä se, *”ettei tarvitse ruveta häpeämään”*. Kehittämistyöpajoja pidettiin jonkinlaisena käyntikorttina asiakasyrityksille omasta ja ryhmän osaamisesta. Lisäksi koettiin, että tehtävän tyylikäs suoritus olisi opiskelijalle itselleenkin todiste oman osaamisen kehittymisestä ja siitä, että pystyy toimimaan myös työelä- mässä. Osalla opiskelijoista ei ole kokemusta työelämästä ja tällainen aito teh- tävä asiakasyritysten kanssa voi antaa paljon itseluottamusta omaan osaami- seen siirryttäessä työelämään.

#### 5.1.4 Pohdintaa

Tutkimukseni avasi mielenkiintoista maailmaa käytännön johtamistyöhön. Se, mitä kirjoista luetaan johtamismalleista, toimii korkeintaan ohjenuorana sille, miten sitä käytännössä tehdään. Kun ollaan ihmisten kanssa tekemisissä, olemme aina hyvin dynaamisessa toimintaympäristössä, joka ei mahdu mihinkään ennalta määritettyyn muottiin tai toimintamalliin. Johtajuus ei ole mikään yksittäinen taito tai ominaisuus, vaan kyseessä on monimutkainen rakennelma, joka rakentuu ja uudistuu jatkuvasti ja on tilanne- ja kontekstisidonnaista. Usein johtajuus nähdään abstraktina asiana, jota tarkastellaan yläkäsitteiden tasolla: sitä joko on tai sitä ei ole. Käytäntöläheinen tarkastelu palastelee tämän käsitteen pienempiin osiin, josta voidaan löytää konkreettisia keinoja sille, miten johtajuus rakentuu ja miten sitä tehdään. Strateginen taso voi olla hyvin kaukana käytännön tason johtamisesta, ja onkin hyvin tärkeää lisätä ymmärrystä siitä, mitä organisaation kaikilla johtamisen tasoilla tapahtuu.

Jälkikäteen ajateltuna olisi ehdottomasti kannattanut lähettää ryhmille etukäteen muutama pohdittava kysymys, jolloin konkretiaan oltaisiin voitu päästä nopeammin. Nytkin heillä oli alustavaa tietoa aiheesta, mutta muutama kysymys olisi voinut viedä keskustelua vielä syvemmälle aiheeseen. Toisaalta voidaan myös ajatella, että etukäteen lähetetyt kysymykset olisivat voineet viedä keskustelua liiaksikin tiettyyn muottiin, nyt haastatteluissa dialogi säilyi rikkaana ja otti välillä yllättäviäkin suuntia.

#### 5.2 Jatkotutkimus

Tämä tutkimus toi esille seikkoja, joista osa tukee jo aiemmin tehtyä tutkimusta. Toisaalta tutkimus avaa myös uusia näkökulmia tarkastellessaan tulevan sukupolven suhtautumista johtajuuteen ja sen toteuttamiseen.

Johtajuuden tutkimuksella on paljon tekemistä tämänkin tutkimuksen jälkeen. Ja tutkimuksen pitääkin herättää kysymyksiä ja mielenkiintoa tutkia aihetta lisää ja



syvällisemmin. Olisi mielenkiintoista tietää, miten erilaiset tutkimusmenetelmät voisivat tuoda erilaisia näkökulmia ja tutkimustuloksia. Työpajojen toimintaa ja toteutusta olisi mielenkiintoista päästä tarkastelemaan läsnäolevana, jolloin tarkasteluun voisi ottaa laajemmin koko ympäristön, puheen ja toiminnan. Erityisesti ryhmässä tapahtuva aktiivinen toimijuus ja puhutavat voitaisiin nostaa tutkimuksen keskiöön. Ihanteellinen skenaariohan olisi päästä tarkkailemaan yrityksen työntekijöitä heidän aidossa työympäristössään ja vuorovaikutussuhteissa, teke-mässä työtään. Sellaisen toteuttaminen vaatii kuitenkin aikaa, resursseja ja todellista halukkuutta myös tutkimuksen kohdehenkilöiltä.

Johtamisen käytänteoreettinen tarkastelu on mielenkiintoinen tutkimuksen kenttä. Erityisesti tutkimusta tarvitaan siihen, kun tarkastellaan johtamista erilaisissa konteksteissa. Perinteisissä johtamisen malleissa ja teorioissa liikutaan usein ylätasolla, ja jokainen muokkaa niitä omaan tilanteeseensa sopivaksi. Alkuperäinen idea häviää ja tilalle tulee toteutus, joka toteutetaan toimijan omista lähtökohdista ja sovitetaan siihen kontekstiin, jossa toimitaan. Todetaan sitten, mitä viitekehystä käytettiin, josta helposti yleistetään ja glorifioidaan jotain tiettyä toimintamallia ja sen toimivuutta monella eri tavalla. Voimme puhua samasta teoriasta tai toimintamallista, mutta käytännössä sen tekeminen ja toteuttaminen on aina kontekstisidonnaista ja sosiaalisesti rakentuvaa.

Mielenkiintoista olisi myös selvittää, miten digitaalisuus näkyy johtamisessa. Voisiko johtajuutta välittää tietojärjestelmien kautta? Kiinnostava tarkastelun kohde olisi erityisesti yritys, joka ei ole puhtaasti IT-toimialalla toimiva. Olisi mielenkiintoista haastatella organisaation työntekijöitä siitä, miten he kokevat käytännön ja toiminnan muuttuneen.

## 6. LÄHTEET

- Alexander, C. S., & Sysko, J. M. 2013. I'm gen Y, I love feeling entitled, and it shows. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17, 127-131.
- Alvesson, M. 2002. *Understanding organizational culture*. Sage, Lontoo.
- Anttila, Pirkko 2005. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Saatavilla <https://www.muodossa.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>. (Haettu 12.12.2019.)
- Ardichvili, A., Natt, K. & D. & Manderscheid S. 2016. Leadership development: Current and emerging practices. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 18(3) 275–285.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Barker, R. A. 2001. The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, K. 1996. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81. 827-832.
- Bolden, R., & Gosling, J. 2006. Leadership Competencies: Time to Change the Tune?. *Leadership* 2(2), 147–163.
- Bruner, Jerome (1996): *The Culture of Education*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Callahan, J. L., Whitener, J. K., & Sandlin, J. A. 2007. The art of creating leaders: Popular culture artifacts as pathways for development. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 146-165.
- Carroll, B., Levy, L., Richmond, D. 2008. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership* 4(4), 363-379.

Chia, R. 2004. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review* 1(1), 29-34.

Conger, A. & Pearce, C. 2003. A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications, London, 297–315.

Corradi, G. & Gherardi, S. & Verzelloni, L. 2010. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning* 41(3) 265–283.

Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77-86.

Day, D. V. 2000. Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. 2014. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25, p. 63-82.

Deal, J., Altman, D. & Rogelberg, S. *Journal of Business and Psychology*, “Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything).” Saatavilla [www-muodossa http://www.springerlink.com/content/f031643245v14686/fulltext.pdf](http://www.springerlink.com/content/f031643245v14686/fulltext.pdf). (Haettu 9.12.2019.)

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., McGuire, J. 2008. Direction, alignment, commitment. Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.

Eich, D. 2008. A grounded theory of high-quality leadership programs: Perspectives from student leadership development programs in higher education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, p. 176-187.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Sage, Lontoo.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä, 25–42.

Feldman, M. S. & Orlikowski, W. 2011. Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.

Grugulis, I. 2000. The Management NVQ: A Critique of the Myth of Relevance. *Journal of Vocational Education and Training* 52, 79–99.

Grunwell, S. 2015. Leading our world forward: An examination of student leadership development. *Journal of Leadership Education*, 14(2), 82-99.

Gurjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. 2014, January. Why Leadership development programs fail. *McKinsey Quarterly*, 1-6.

Hansen, M. T., & Haas, M. 2001. Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, 46, 1-28.

Hatch, M. J. & Yanow, D. 2003. *Organization Theory as an Interpretive Science*

Heikkinen, H. 2007. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-kustannus, Jyväskylä, 142–158.

Kaiser, R., & Curphy, G. 2013. Leadership development: The failure of an industry and and opportunity for consulting psychologists. *Consulting Psychology Journal*, 65, 294-302.

Kellerman, B. 2012. Cut off at the pass: The limits of leadership in the 21st century. *Governance studies*. Brookings Institution, Washington, DC, 1-12.

Kerfoot, K. M. 2010. Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28, 114-115.

Kiersch, C & Peters, J. 2017. Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of Leadership Education*, Jan 2017.

- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.
- Leskiw, S., & Singh, P. 2007. Leadership development: Learning from best practices. Leadership and Organizational Development Journal, 28, 444-464.
- Loan-Clarke, J. 1996. The Management Charter Initiative: A Critique of Management Standards/NVQs. Journal of Management Development 15, 4–17.
- Madsen, S. R. 2012. Women and leadership in higher education: Current realities and challenges. Advances in Developing Human Resources, 14, 131-139.
- Maitlis, S. 2012. Narrative analysis. Qualitative organizational research. Sage, Lontoo, 493-511.
- Moisander, J. & Valtonen, A. 2011. Interpretive Marketing Research: Using Ethnography in Strategic Market Development. Routledge, Lontoo.
- Moldoveanu, M. & Narayandas, N. 2019. The Future of Leadership Development, Harvard Business Review, Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <https://hbr.org/2019/03/educating-the-next-generation-of-leaders>. (Haettu 9.12.2019.)
- O'Neill, J., & Marsick, V. (2009). Peer mentoring and action learning. Adult Learning, 20(1-2),19-24.
- Orlikowski, W.J. 2010. Engaging Practice in Research: Phenomenon, Perspective, and Philosophy. The Cambridge Handbook on Strategy as Practice. Cambridge University Press, 23-33.
- Palukka, H. 2003. Johtotähdet. Lennonjohtajien ammatti-identiteetin rakentuminen ryhmähaastatteluissa. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Dialogia, Helsinki, 115 – 162.
- Petrie, N. 2014. Future trends in leadership development. The Center for Creative Leadership. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf>. (Haettu 13.12.2019.)

Reckwitz, A. 2002. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. *Vastapaino*, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto pdf-verkkojulkaisu, saatavilla [www-muodossa](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus) <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. (Haettu 12.2.2020.)

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Ltd., Harlow.

Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.

Sinar, E., Wellins, R. S., Ray, R., Abel, A. L., & Neal, S. N. 2015. Global leadership forecast 2014/2015. Development Dimensions International. Saatavilla [www-muodossa](http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf) [http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015\\_tr\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf). (Haettu 11.10.2019.)

Stogdill, R. 1974. *Handbook of leadership*. New York, NY: The Free Press.

Townley, B. 2002. The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 163-179

Valtonen, A. 2012. Height matters: practicing consumer agency, gender, and bodypolitics. *Consumption Markets & Culture*. 1-26.

Virtanen, J. 2006. *Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki, 151–215.

Volz-Peacock, M., Carson, B. & Marquardt, M. 2016. Action learning and leadership development. *Advances in developing human resources*, 18(3), 318-333.

Whittington, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning* 29(5), 731-735.

Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101—1121.

## LIITE

### Haastattelukysymykset

#### **Tutkimus: Mitä ja miten olette oppineet johtamisesta?**

- 1) Millä metaforalla kuvailisit kehittämistyöpajoja?
- 2) Mikä meni erityisen hyvin?
  - Miksi?
- 3) Mikä olisi voinut mennä vielä paremmin?
  - Miksi?
- 4) Millaisia yllätyksiä tuli matkan varrella?
- 5) Mitä tekisit toisin?
- 6) Mitä olet oppinut johtamisesta?
  - Miten olet oppinut?